

Kannattavia ja tehokkaita johtamismenetelmiä esimiestyöhön

Antti Karjalainen

Tekijä Antti Karjalainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kannattavia ja tehokkaita johtamismenetelmiä esimiestyöhön	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 3
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osiosta sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Työ on suunnattu esimiestehtävissä oleville ja niille, jotka ovat kiinnostuneita esimiestyöstä.</p> <p>Aihe on valittu sen ajankohtaisuuden ja tärkeyden vuoksi. Työn tavoitteena on tutkia erilaisia kannattavia ja tehokkaita alaisten johtamismenetelmiä. Menetelmiä tutkitaan teoria- ja tutkimuspohjaisen tiedon avulla. Teoriaosuudesta ja toteutetusta tutkimuksesta kiteytyvät johtamisen kulmakivet, joilla saadaan hyviä tuloksia johtamistyössä. Tutkimuksen tulokset sopivat hyvin yhteen teorian kanssa.</p> <p>Opinnäytteen alussa johdatellaan miksi henkilöstö on tärkeä voimavara ja miksi sitä pitää johtaa oikealla tavalla. Teoriaosuudessa käytetään useita lähteitä, jossa tutkitaan johtamisen avainperiaatteita ja eri johtamistyyplejä. Teorian viitekehyksenä käytetään Vesa Nissisen syväjohtamisen mallia.</p> <p>Empiirinen osio toteutettiin survey- eli lomakekyselyllä. Kysely lähetettiin 80 henkilölle. Vastausprosentti oli 45 % ja kato oli 55 %. Vastaajien ikäluokka vaihteli 20 ikävuodesta 54 ikävuoteen. Kyselyssä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä hyvästä esimiehestä. Kysely oli onnistunut ja tulokset kuvasivat hyvin alaisten odotuksia esimiehiä kohtaan.</p> <p>Pohdinnassa analysoidaan ja perustellaan tutkimusmetodeja. Siinä todetaan millainen on hyvä ja osaava esimies, sekä millaisiin asioihin esimiehen kannattaa keskittyä alaisia ohjattaessa. Kehittämisehdotuksena mainitaan etäjohtamisen käyttöönottamista nykyiseen työelämään.</p> <p>Tutkimustyö päätetään oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointiin.</p>	
Asiasanat Johtaminen, johtajuus, esimies, valmentaja, syväjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstön johtamisen taito ja tarkoitus	3
2.1	Johtamisen pääperiaatteet	5
2.2	Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan kannalta	6
2.3	Esimies henkilöstön valmentajana	9
2.4	Johtaminen muutostilanteessa	10
2.5	Palkitseminen osana johtamista	12
2.6	Tietojohdaminen työvälineenä	14
3	Syväjohtaminen ja sen osa-alueet	15
3.1	Luottamuksen rakentaminen	17
3.2	Inspiroiva tapa motivoida	17
3.3	Älyllinen stimulointi	17
3.4	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	18
4	Tutkimusmenetelmät ja –tulokset	19
4.1	Esimiehen johtamistyylin vaikutus henkilöstön työilmapiiriin	19
4.2	Esimiehen läsnäolon merkitys työn tehokkuuteen	20
4.3	Alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus	21
4.4	Alaisten näkemykset hyvästä esimiehestä	22
5	Pohdinta	25
5.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	25
5.2	Tutkimuksen analyysi	26
5.3	Kehittämissuhteet ja johtopäätökset	27
5.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	28
	Lähteet	29
	Liitteet	31
	Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake	31

1 Johdanto

Taantumasta ja hitaasta talouskasvusta huolimatta teknologia kehittyy hurjaa vauhtia. Tämän seurauksena myös liiketoiminta ja yritykset muuttuvat. Sijoittajien tuottovaatimukset yrityksiä kohtaan kasvavat, jotka taas luovat paineita yritykselle saada aikaiseksi enemmän kasvua ja tulosta. Näinpä yritykset joutuvat ottamaan käyttöönsä uusia toimintamalleja. Muutokset, uudet toimintamallit ja esimerkiksi tulostavoitteiden nostaminen aiempaa korkeammalle vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn ja motivaatioon. Johtamistavalla on oleellinen merkitys siihen kuinka työntekijät saavat tulosta aikaiseksi. Esimerkiksi pankit ovat kovaa vauhtia digitalisoitumassa, jolloin asiakastapaamisia järjestetään pääosin etä- ja verkkotapaamisilla. Pankeilla ei nykyään tarvitse olla enää niin paljon kivijalkakonttoreita kuin ennen. Samalla pankkien aukioloajat pitenevät, jolloin palveluajat ovat pidempiä. Siispä ylin johto vaatii keskijohdolta ja alaisiltaan tulosta aiempaa enemmän. Muun muassa näistä asioista johtuen yrityksen johdolla ja esimiehillä on suuri vastuu ja paine saada aikaiseksi suurta tulosta.

Liiketoiminnassa henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja ihmiset ovat sen suurin investointi. Kaikkihan lähtee liikkeelle meistä ihmisistä. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja liiketoiminnan kannattavuuden vuoksi henkilöstöä täytyy johtaa oikealla tavalla. Johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa, oli kyseessä sitten asia- tai henkilöstöjohtaminen, sillä johtamistyyli ja -tavat heijastuvat vahvasti yrityksen sidosryhmiin.

Esimiestyö ja esimiesten tapa johtaa alaisiaan on työelämässä jatkuva puheenaihe. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja informatiivinen. Työssä korostetaan henkilöstöjohtamisen merkitystä ja pääperiaatteita sekä esitellään hyviä keinoja, jolla esimies voi kohdata alaisensa. Lisäksi siinä tarkastellaan esimiestä henkilöstön valmentajana ja johtajana muutostilanteessa sekä hänen toiminnan vaikutuksia tuloksiin, työhyvinvointiin ja –ilmapiiriin.

Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Empiirinen osuus on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimus on hyödyllinen työelämässä ja se myös kehittää sitä. Työni tavoitteena on tutkia mitkä ovat johtamisen tärkeimpiä periaatteita alaisten näkökulmasta, sekä saada erilaisia kannattavia ja tehokkaita johtamismenetelmiä keskijohdolle. Työ on suunnattu kaikille esimiestehtävissä työskenteleville. Se soveltuu hyvin myös niille, jotka ovat kiinnostuneita esimiestyöstä, vaikka he eivät ole esimiestyössä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään viitekehyksenä muun muassa eversti sekä kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen syväjohtamisen mallia. Syväjohtamisen mallia peilataan tutkittuun teoriaan ja alaisten tarpeisiin, sekä osittain kritisoidaan sen sopivuutta nykyajan työyhteisöön. Lisäksi tutkimuksessa käytetään useita muita luotettavia ja ajankohtaisia johtamiseen liittyviä lähteitä, joita keskijohto voisi ottaa enemmän käyttöönsä esimiestyössä. Aiheesta on tehty viime aikoina useita kirjoja.

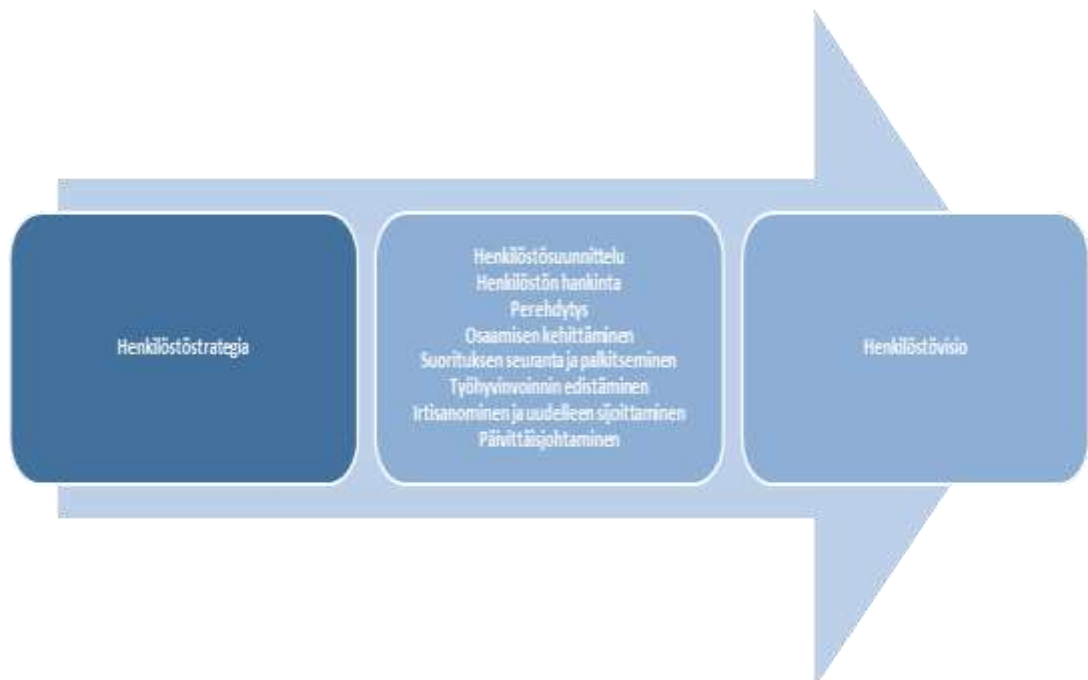
Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu kyselytutkimuksella. Kysely lähetettiin sähköisessä muodossa eri aloilla työskenteleville ihmisille. Siihen vastasi 36 työelämässä olevaa henkilöä. Henkilöt vastasivat esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin. Vastaajien ikäjakauma sekä erilaiset työ- ja koulutustaustat antavat opinnäytetyölle erinomaisen mahdollisuuden tuloksien vertailuun. Tutkimustulokset kuvaavat hyvin alaisten odotuksia omilta esimiehiltään nykyisessä työelämässä. Tutkimuksen kyselylomake on liitteenä raportin viimeisillä sivuilla.

Opinnäytetyön viimeinen luku on pohdinta. Siinä analysoidaan tutkimustuloksia, tehdään johtopäätökset sekä otetaan kantaa käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja menetelmien luotettavuuteen. Opinnäytetyö päättyy koko prosessin ja oman oppimisen arviointiin.

2 Henkilöstön johtamisen taito ja tarkoitus

Tässä luvussa kerrotaan johtamisen merkityksestä, tarkoituksesta ja sen vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan sekä sen henkilöstöön. Luku käsittelee teoreettisesti johtamisen pääperiaatteita, esimiehen roolia muutoksen aikana, esimiestyötä palkitsemisen kannalta, esimiestä henkilöstön valmentajana sekä tietojohdantamista työvälineenä.

Henkilöstöstrategia on henkilöstöprosessien tukipilari. Johtaminen on merkittävä osa henkilöstöprosessia. Prosessien kautta päästään toteuttamaan henkilöstövisio. Henkilöstöprosessit voidaan määritellä monin tavoin. Prosesseja ovat henkilöstön suunnittelu ja sen hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. (Viitala 2007, 22.)



Kuvio 1. Johtamisen osa-alueista päästään henkilöstövisioon (Viitala 2007, 22.)

Henkilöstöstrategia luo suunnan liiketoimintastrategian onnistumiselle. Henkilöstöjohtaminen on vietävä yrityksen visiota kohden. Henkilöstövisio ottaa tarkemmin kantaa siihen minkälaisien henkilöstövoimavarojen ja osaamisen puitteissa liiketoiminnan visio saavutetaan. (Viitala 2007, 62.)

Henkilöstön johtamisessa varmistetaan työvoiman riittävä osaaminen, työhyvinvointi ja motivointi. Johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä olevat henkilöt täyttävät liiketoiminnan kaikki tavoitteet riittävällä osaamisellaan ja taidoillaan. Henkilöstöjohtamisen keskeisin osa-alue on johtajuus. Esimiehet ja johtajat ovat henkilöitä, jotka toteuttavat yrityksen henkilöstöjohtamisen asiat. Näihin asioihin kuuluvat palkitseminen, motivointi, henkilöstön valitseminen, kehittäminen, ohjaaminen, irtisanominen, arvioiminen ja kannustaminen. Johtamista luodaan myös toteuttamalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. (Viitala 2007, 20.)

Johtotehtävissä olevan henkilön perustehtävänä on omien alaisten ohjaaminen. Esimiehen työpäivät koostuvat kokouksista, tapaamisista, seminaareista, sähköpostin purkamisesta ja monesta muusta asiasta. Mitä korkeampi asema esimiehellä on, sitä enemmän hänellä kuluu aikaa edunvalvontaorganisaatioihin, rinnakkaisorganisaatioihin ja muihin asioihin, jotka eivät kuulu esimiehen perustehtäviin. Johtajan tavoitteena on saada omat alaiset toimimaan antamiensa ohjeiden mukaisesti. Hän voi organisoida yrityksen rakenteen uusiksi ja tarvitsee alaisensa mukaan suunnitelmien toteutukseen. Esimies saa alaiset mukaansa johtamistoiminnallaan. Rakenteisiin kohdistuva johtaminen toteutuu lopulta ihmisen toimesta. Kyse on vuorovaikutuksesta ihmisten välillä, joten hyvän tai huonon johtamisen kautta nähdään miten vuorovaikutus saadaan toimimaan. Esimiehen vuorovaikutustaitoja arvioivat heidän omat esimiehet, alaiset ja yrityksen muut sidosryhmät. (Hiltunen 2015, 32 – 33.)

Esimiehen tahdolla on merkittävä asema johtamisessa. Johtamista ei tapahdu, mikäli johtajalla ei ole näkemystä kuinka asioiden halutaan tapahtuvan. Tavallisesti lait, yrityksen strategia ja omistajien tahto vaikuttavat esimiehen toiminnan vapauteen. Tästä huolimatta esimiehellä on paljon valtaa ja täten hänellä on vapaus toteuttaa toiveensa annetuissa puitteissa. Johtaja säilyttää auktoriteettinsa kun hän ilmaisee omilta esimiehiltään saadut käskyt myös omina toiveina. Hän ei voi sanoa olevansa vain viestinvälittäjä ylemmältä taholta. Esimerkiksi muutoksen aikana hänen on uskottava itsekkin uuteen toimintamalliin, joka on tullut ylemmältä johdolta toteutettavaksi. Esimiestehtävässä oleva henkilö on myös vastuullisena henkilönä osallinen alaisilleen muutostilanteissa. (Hiltunen 2015, 33 – 34.)

2.1 Johtamisen pääperiaatteet

Tarvitaan hyvinvoiva henkilöstö, jotta se pystyy kehittymään sekä tekemään töitä tehokkaasti ja innovatiivisesti. Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen, fyysinen ja psyykkinen työympäristö. (Viitala 2007, 212.)

Ratkaiseva tekijä, jolla esimies vaikuttaa alaisiinsa, on hänen oma toimintansa. Tutkimusten mukaan hyvät ja taitavat johtajat ovat monitaitoisia. He hallitsevat jokaisen käyttäytymisalueen hyvin, mutta he ovat erityisen hyviä ihmistuntijoita. Johtajuus ei ole luonnonlahjakkuus, koska hyväksi johtajaksi kehitytään. Kehittyvä esimies kehittää jatkuvasti itsetuntoaan. Hyvällä esimiehellä on realistinen näkemys itsestään ja näkemyksistään. Tärkeintä on, että esimies saa aikaiseksi erinomaisia tuloksia alaisiensa kanssa. Hyvä johtaja on arvokas yritykselleen ja alaisilleen. (Pirnes 2003, 220.)

Sanotaan, että johtajan tehtävänä on valmentaa. Se on tärkeä ja ajankohtainen sanonta. Väitetään, että monelta esimieheltä on johtajuus hukassa niin kuin vanhemmuus on kadoksissa isiltä ja äideiltä. Johtajuutta voidaan rinnastaa vanhemmuuteen, koska molemmissa on kysymys auktoriteetista. Johtajalta edellytetään vallan käyttöä samoin kuin vanhemmilta. Silti esimiehillä on ollut viime aikoina ongelmia johtajuutensa kanssa työpaikoilla. Tämä johtuu viime vuosikymmenien auktoriteettisista muutoksista yrityskulttuurissa. Länsimainen kulttuuri on irtautunut autoritaarisuudesta eli käskyttävästä vallasta. Työelämä on nykypäivinä demokratisoitunut ja johtaminen on osallistavaa johtamista. Työntekijöillä on nykyään mahdollisuus osallistua työpaikkansa kehittämiseen ja johtamiseen. Lisäksi hierarkkista käskyjohtamista on vähennetty rakentamalla tiimiorganisaatioita. (Järvinen 2000, 27 – 28.)

Lyytinen kirjoittaa artikkelissaan, että hyvä johtaminen keskittyy perinteisesti luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja eettisyyteen, jossa tehdään hyvää henkilöstölle. Näistä asioista syntyy vuorovaikutus. Johtaminen perustuu siihen, että henkilöstö tuntee omat tavoitteensa sekä saa arkisin tukea esimiehiltään. Tavoitteiden lisäksi työn mielekkyys on tärkeää. Ihmisen on ymmärrettävä työnsä merkitys yrityksessä ja hänen on koettava, että hän tekee jotain tärkeää yritykselle. Olennaisena asiana johtamisessa pidetään esimiehen palautetta sekä yhteisöllisyyttä. (Lyytinen 2015.)

Hyvän ja terveen yrityskulttuurin pohjalle on tarkoitus rakentaa hyvä ilmapiiri. Tätä kutsutaan vireen johtamiseksi. Vireen johtaminen alkaa ihmisestä, jossa jokainen saadaan tunnistamaan oman työn merkitys. Ennen kuin virettä voidaan kohentaa, sitä on johdettava ja ihmisen johtamiseen kuuluvat perusasiat on oltava hallussa. Nämä perusperiaatteet ovat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisen kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. Kaiken perustana on luottamuksen rakentaminen. Kun yrityksessä vallitsee luottamus, tuolloin negatiivisuus ja tarpeeton mietiskely eivät syö työyhteisön energiaa. Energia muuttuu hyväksi tuloksi. Luottamus syntyy johtajan ja alaisen välillä, kun esimiehellä on vahva integriteetti. Integriteetti tarkoittaa, että pidetään kiinni sovituista asioista, estetään politikointi, vältellään poukkoilua, kuunnellaan, ollaan suoria ja läsnä. Nämä ovat perusasioita myös arkielämässä. (Alahuhta 2015, 142 – 143.)

Johtamisen avainperiaatteina voidaan pitää kirkasta suuntaa ja selkeitä tavoitteita, avoimuutta ja suorasukaisuutta, fokusta, yksinkertaisuutta sekä oikea-aikaisuutta. Kun suunta ja tavoitteet ovat selvillä, yrityksen visio antaa suunnan pitkän tähtäimen suunnitelmille. Suunta ja tavoitteet antavat yrityksen työntekijöille mahdollisuuden tehdä työtä täydellä teholla asetettujen tavoitteiden hyväksi. Ei riitä, että johtaja tietää suunnan, vaan koko henkilöstön on tiedettävä myös tavoitteet. Avoimella ja suorudella katkaistaan politikointi ja vältellään asioiden poukkoilua. Politikoinnilla tarkoitetaan omien etujen etsimistä yhteisen hyvän sijaan. Fokuksessa on olennaista, että valitaan toiminta-alue, jossa yrityksellä ovat mahdollisimman hyvät markkinamahdollisuudet. Fokukseen sopii hyvin oletamus; mitä teetkin, tee se hyvin. Asioiden ollessa monimutkaisia, niitä ei ole mietitty loppuun saakka. Tuolloin asiat eivät ole yksinkertaisia ja prosessit hankaloituvat ja mitään ei tapahdu. Voittajat erottuvat muista, kun asiat yksinkertaistetaan ja ne tehdään oikeaan aikaan. (Alahuhta 2015, 121 – 124.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnan kannalta

Henkilöstöjohtaminen ja –strategia ovat osana liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiassa asetetaan kriteerit henkilöstön johtamiseen. Yrityksen strategia sisältää kaikki ne toimintaan liittyvät periaatteet, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strateginen johtaminen sisältää mission, vision ja päämäärät. Yrityksen missio on toiminta-ajatus ja visio käsittää mitä halutaan olla. (Viitala 2007, 59.)

Omistajat ja hallitus määrittelevät yritykselle menestyksen mittarit strategisessa tavoitteis-
saan. Strategiat testataan ja ne toteutetaan lopulta asiakaskontakteissa. Strateginen joh-
taminen ja liikkeenjohtoprosessi kulkevat rinnakkain. Prosessiin kuuluvat rekrytointi, re-
surssointi, toiminnanohjaus, motivointi, palkitseminen, johtamisen kehittäminen, johtajuus,
esimerkillä johtaminen, inspirointi, mentorointi ja valmennus. (Kurkilahti & Äijö 2011, 24 –
27.)

Yritykset erehtyvät useasti painottamaan johtamistaan ”luvuilla johtamiseen”. Finanssi-
asiat, talousmittarit ja tulos ovat olennaisia huomion kohteita yrityksessä. Strategisen joh-
tamisen fokus keskittyy asiakastyytyvyyteen, asiakassuhteisiin, henkilöstön tyytyväisyy-
teen, henkilöstön osaamiseen sekä yhteistyökykyyn ja motivaatioon. Tulos ja talousmittarit
ovat tärkeitä, koska ne mittaavat yrityksen strategian ja toiminnan seurauksia. On kuiten-
kin myös huomioitava, että tulosten ainainen tuijottaminen on verrattavissa joukkueeseen,
joka yrittää voittaa peliä tuijottamalla vain tulostaulua. Henkilöstö on avainasemassa to-
teuttaessaan strategiaa ja sen onnistuminen ratkeaa asiakaskontaktissa. Siksi henkilöstön
johtaminen on keskeistä. (Kurkilahti & Äijö 2011, 153.)

Tarkasteltaessa yrityksen menestystä, henkilöstöjohtaminen on merkittävässä asemassa,
sillä yrityksen toiminta ja menestyminen on henkilöstön varassa. Yrityksessä työskentele-
vät ihmiset ovat sen tärkein kivijalka, mutta henkilöstö on myös hauras voimavara. Yrityk-
sen on pyrittävä saamaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen, jotta sen toiminta ja kehitty-
minen olisi jatkuvaa. Suurin osa yrityksen kustannuksista muodostuu henkilöstöstä, koska
yrityksen tuotanto on ihmisten henkisen ja fyysisen kapasiteetin varassa. (Viitala 2007, 8 –
9.)

Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja luovuuteen. Mikäli henkilös-
töstä puuttuu osaamista tai siellä ilmenee esimerkiksi uupumusta, voi yrityksen tuottavuus
pienentyä ja luovuus kadota. Yrityksen toiminnan tehokkuuden maksimoimisella on myös
negatiivinen puolensa. Yritys vähentää henkilöstöä leikkaamalla kuluja ja samalla se ha-
luaa nopeuttaa toimintaansa. Tämä lisää paineita ja kasvattaa henkilöstön työmäärää
aiempaa enemmän. Johtamisen haasteena on hyvän tasapainon löytäminen yrityksen
tuloksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kesken. (Viitala 2007, 212.)

Ilmarisen ja Evalua Internationalin tutkimuksen mukaan huono johtaminen syö yrityksen kannattavuutta laadukkaaseen johtamiseen verrattuna. Mikäli johtamisen kehittämiseen investoitaisiin, voitaisiin myös yrityksen tulosta parantaa. Tutkimus osoittaa kuinka johtamisen laatu on yhteydessä kannattavuuteen ja yrityksen taloudelliselle merkitykselle. (Aro 2015.)

Lyytinen mainitsee artikkelissaan kuinka yksinkertaiset perusasiat ovat oleellisia johtamisessa. Artikkelin käyttäjä lähteenään Ilmarisen ja tutkimusyhtiön Evalua Internationalin selvitystä. Selvityksessä kerättiin erään suuren suomalaisen pörssiyrityksen henkilöstötutkimuksen johtamiseen liittyvät tiedot ja yksiköiden kannattavuustulokset. Tulokset osoittivat kuinka johtaminen oli kytköksissä yrityksen budjettitavoitteisiin. Budjettitavoitteistaan jääneiden yksikköjen johtamistulokset olivat huonommat kuin niiden yksikköjen, jotka olivat päässeet tavoitteisiinsa. Selvityksessä arvioitiin kohdeyrityksen huonon johtamisen euro-määräistä hintaa. Hinta laskettiin yrityksen jokaisen yksikön budjettitavoitteen ja toteuman erotuksesta. Budjettitavoite kaikille tavoitteista jääneille yksiköille oli yhteensä neljä miljoonaa euroa. Tulokset jäivät 100 000 euroa tavoitteiden alapuolelle. Huonon johtamisen hinnaksi koitui siis 4,1 miljoonaa euroa. (Lyytinen 2015.)

Ilmarinen toteuttaa asiakasyritystensä kanssa yhteistyötä, jossa tavoitteena on työhyvinvoinnin kehittäminen. Kohdeyritys, jolle tutkimus suoritettiin, jäi liikeluostavoitteistaan neljänneksellä. Tavoitteista jääneet yksiköt olivat juuri niitä yksiköitä, joissa johtamisen laadussa oli puutteita. Puutteita olivat palautteen antaminen, esimiehen viestintä sekä tieto henkilöstön omista tavoitteista. Avain kannattavuuden parantumiseen olisi hyvä johtaminen. Erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina johtamisen laatuun kannattaisi panostaa. Tutkimuksen laskelmien mukaan 5 000 euron investointi jokaiseen alisuoriutuneeseen yksikköön maksaisi itsensä takaisin kymmenkertaisena, jolloin investointi parantaisi taloudellista tulosta. (Aro 2015.)

Ilmarisen johtajan Timo Aron mukaan tällaista tutkimusta kutsutaan poikkileikkaustutkimukseksi, jossa arvioidaan kahden asian yhteyttä. Näkemyksien mukaan hyvä johtaminen korreloi tuottavuuden kanssa. (Lyytinen 2015.)

2.3 Esimies henkilöstön valmentajana

Hyvä esimies toimii henkilöstön valmentajana ja alaistensa kehittäjänä. Hän tuntee oman henkilöstön ja auttaa heitä kehittymään. Valmentava esimies kehittää organisaatiotaan, henkilöstöä ja itseään. (Pirnes 2003, 220.)

Esimiestä voidaan kutsua valmentajaesimieheksi hänen huolehtiessa alaistensa kehitymisestä. Valmentamisen taitoa voidaan pitää menestyvän esimiehen tuntomerkkinä. Valmentajajohtaja luo alaistensa kanssa yhteiset näkemykset päämääristä ja tavoitteista. Hän varmistaa samalla ryhmänsä sitoutuneisuuden sekä muodostaa ja kehittää yhteisvastuullisen työryhmän, jossa jokainen koordinoi oman tehtäväalueensa. Valmentajaesimies kehittää säännöllisesti ryhmänsä ammatillisia sekä henkisiä valmiuksia kouluttamalla ja johtamalla. Hän johtaa ihmisten avulla ja samalla saavuttaa tulokset heidän kauttaan. (Pirnes 2003, 204 – 205.)

Esimiehen tavoitteena on valita alaisiksiin henkilöt, jotka ovat osaavia ja ammattitaitoisia. Hän ei tunne alaisten taitoa ja osaamista uhkana omalle itsetunnolleen. Esimies iloitsee alaisten onnistumisista sekä hän luottaa heihin ja kannustaa heitä. (Järvinen 2005, 60.)

Vaikka tavoitteet olisikin jo saavutettu, löysää asennetta ei saa syntyä eikä sitä hyväksytä missään tilanteessa. Löysä asenne johtaa huonoille tavoille oppimiseen. Johtajan on ylläpidettävä hyvä aikaansaatu tulos, jotta vauhti pysyisi yllä. (Saarikoski 2015, 234.)

Valmentajan ammattiin kuuluu ihmisten roolittaminen, eikä hän voi välttää tätä. Oli kyse mistä alasta tahansa, jokaisella on oma roolinsa. Esimerkiksi joukkueurheilussa pelirooleissa ovat puolustaja ja hyökkääjä. Valmentaja valitsee tiimiinsä henkilöitä eri rooleihin perustuen. (Saarikoski 2015, 219.)

Autoritaarinen johtaminen perustuu käskyttämiseen, kontrolloimiseen ja kouluttamiseen. Aikaisemmin näitä asioita tarvittiin eri tavalla kuin nykyään ihmisjohtamisessa. Koulutus on esimiestyössä merkittävää, mutta ei niin tärkeää kuin aiemmin. Johtajan ei tarvitse enää näyttää kädestä kiinni pitäen, kuinka asiat tehdään. Nykyään työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Johtaja tekee itsestään naurunalaisen, mikäli hän yrittää näyttää asiantuntijalle kuinka hänen pitäisi työnsä tehdä. Valmentajan päätehtävä on saada aikaiseksi tulosta tiimissä. (Saarikoski 2015, 195 – 196.)

2.4 Johtaminen muutostilanteessa

Johtaminen kokonaisuudessaan on myös muutoksen johtamista. Johtamistyössä ei voida erottaa muutosjohtamista erilliseksi johtamisalueeksi. Ylin johto antaa muutoksen suunnan, tavoitteet ja askelmerkit. Esimiehet ja keskijohto toimivat muutoksen eturintamalla alaisten kanssa. Yksi keskeisimmistä muutoksen onnistumisen edellytyksistä on osaava esimies. Muutoksessa sanojen on muututtava teoiksi nopeasti. Uusien toimintatapojen tullessa mietitään ne vanhat toimintatavat, joista luovutaan ja uudet käyttöön otettavat toimintamallit. Vanhat toimintamallit on otettava pois käytöstä, jotta ne eivät murena uusia toimintatapoja. Johdon ja esimiesten on aistittava muutoksen reaktiot, joita yksilöiltä saattaa tulla. Muutoksesta on tärkeää löytää sen positiiviset tekijät, jotta muutos olisi mielekkäämpää. (Silvo 2014.)

Muutoksia yrityksen sisällä halutaan monista eri syistä. Muutosten toivotaan tuovan virkistystä arkeen, niiden avulla voidaan päästä eroon joistakin ongelmista tai muutokset voivat tuoda uusia haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia. Muutokset voivat myös herättää epävarmuutta, turvattomuutta, huolta ja pelkoa siitä kuinka muutosten kanssa tullaan toimeen. Muutos edellyttää aina jostakin luopumista ja jonkun uuden asian ankkuroimista. Muutoksen toteuttamista varten esimiehen on tiedettävä riittävästi muutoshankkeesta ja sen tarkoituksesta. Näin esimies pystyy perustelemaan alaisilleen muutoksesta ja vastaamaan työntekijöiden mahdollisiin kysymyksiin. Muutostilanne on osaltaan myös haastava esimiehelle. Esimies voi joutua muuttamaan vanhoja toimintatapojaan, tehtäviään tai asemaansa. Eli hän joutuu työstämään muutosta myös henkilökohtaisesti oman työnsä kautta. (Järvinen 2000, 53 – 57.)

Innovatiivinen esimies on avoin uudelle ja muutoksille. Hän vie uudet oppimansa asiat käytäntöön kokeilemalla niitä ja oppimalla kokemuksista. Esimiehen elämä ja työ ovat oppimista. Hän elää oppiakseen uusia asioita ja oppii elääkseen täysipäiväisesti. (Pirnes 2003, 220.)

Jatkuva muutos ei ole itseisarvo, vaan se on välttämättömyys. Toimintaympäristön muuttuminen on jatkuvaa, joten yritystoiminnan on muututtava samalla. Mitä pidemmälle yritys kehittyy, sitä enemmän sillä on kehittymismahdollisuuksia. Muutoksen läpivientiin tarvitaan säännöllinen seuranta ja jatkuva vuorovaikutus ihmisten kesken. Viestinnän voi toteuttaa esimerkiksi säännöllisellä tiedottamisella, kuten sähköpostilla tai sisäisesti lehdessä ja verkossa. (Alahuhta 2015, 30 – 38.)

Yksi hyvä esimerkki nykyaikaisesta suuresta käyttöön otetusta muutoksesta on etäjohtaminen ja –työskenteleminen. Raesteen kirjoittaman artikkelin mukaan Elisa Oyj on ottanut käyttöönsä etätyöskentelymallin, jossa keskimäärin joka kolmas työpäivä tehdään etänä. Työympäristöä muutetaan hävittämällä työntekijöiden työpisteet. Työpisteistä tehdään monityötiloja. Esimerkiksi Elisan tilat on remontoitu monityötiloiksi. Muutoksen ansiosta neliömäärä yhtä työntekijää kohden vähenee. Etätyö ja siihen panostaminen on tuottanut Elisalla tulosta. Etätyö säästää kustannuksia, pienentää hiilijalanjälkeä ja kasvattaa tehokkuutta. Isoimpana muutoksena Elisalla voidaan pitää luottamuksen kasvua, jossa henkilöstö ottaa itse vastuun työpäivänsä tahdittamisesta. Työympäristöä käytetään johtamisen välineenä. Käytännössä henkilöt ovat läsnä ja tekevät töitä yhdessä vaikka työt hoidetaan etänä. Tietokoneen kautta näkyy jokaisen henkilön videokuva ja mikrofoniin kautta keskustellaan. Elisalla tehdään keskimäärin 75 työpäivää vuodessa etänä. (Raeste 2016.)

Organisaation muutokset ja uudistukset ovat tuottaneet usein pettymyksiä. Muutos on esimerkiksi tuhlaannut resursseja tai henkilöstö on joutunut kärsimään uudistuksen vuoksi. John P. Kotterin muutoksen johtamisen mallissa on kahdeksan eri vaihetta, jotka on kuvailtu kronologisesti. Hän mainitsee myös kahdeksan yleistä virhettä, jotka ovat hänen muutosmallin vastakohtia. (Kotter 1996, 3.)

Yleisin ja tavallisin virhe organisaatiomuutoksessa on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Tässä virheessä asioissa syöksytään eteenpäin eikä ymmärretä muutoksen todellista tarvetta. Tämän vuoksi ensimmäisessä askeleessa muutokselle on luotava sen välttämättömyys. Lisäksi muutosta varten on perustettava tiimi, joka vie muutosta eteenpäin. Tämän vuoksi toisena virheenä on ohjaavan tiimin puute. Johdon on perustettava muutosta varten riittävän vahva ohjaava tiimi, jossa kukin on sitoutunut parantamaan suoritusta yhdessä. (Kotter 1996, 4 – 6.)

Kolmannessa virheessä visio aliarvioidaan. Ilman visiota muutoshanke latistuu ja muutosta viedään väärään suuntaan. Järkevä visio on menestyksekkään uudistamisen tärkein tekijä. Neljäntenä virheenä on tilanne, jossa visiosta sekä muutoksesta tiedotetaan puutteellisesti tai liian vähän. Puutteellinen viestintä aiheuttaa henkilöstön kyynisyyttä ja kadottaa luottamusta. Viestintä tapahtuu sanoilla ja teoilla. Viidennessä virheessä vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Uusien ideoiden ja muutosten kariutumisen perusteena voi olla henkilöstön rajoitetut valtuudet. Työntekijöiden tulee myös olla valtuutettuja tuomaan uusia ideoita muutoksissa. (Kotter 1996, 7 – 9.)

Kuudes virhe aiheuttaa lyhyen aikavälin onnistumisien puutteen. Isot muutokset vievät paljon aikaa ja vaativat tavoitteita eri aikavälille. Menestyksekkäässä muutoksessa laaditaan selkeät tavoitteet ja niiden toteutuessa saavutuksista palkitaan. Seitsemännessä virheessä juhlitaan onnistunutta muutosta liian varhain. Muutoshanke on vietävä loppuun saakka ennen voiton juhlimista. Uusi muutos vie aikaa ja sen on vakiinnuttava yrityksen toimintamalliksi. Kahdeksannessa virheessä muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Organisaatiossa tapahtunut uudistus on pysyvä, kun muutoksesta on tullut tapa miten toimitaan. (Kotter 1996, 10 – 13.)

Taulukko 1. Kotterin muutoksen mallin vaiheet

Kotterin kahdeksan askeleen muutosmalli	
1.	Luodaan muutokselle kiireen ja välttämättömyyden tunne
2.	Perustetaan muutosta ohjaava tiimi
3.	Laaditaan muutoksen visio ja strategia
4.	Viestitään muutoksesta
5.	Annetaan laajat valtuudet henkilöstölle
6.	Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset
7.	Vakiinnutetaan muutokset
8.	Juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

2.5 Palkitseminen osana johtamista

Yrityksen palkitseminen hoidetaan palkitsemispolitiikan ja palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline, joka tukee vision saavuttamista ja strategian toteuttamista. Se koostuu eri palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisen tavoissa määritellään palkkioiden sisältö, peruste, määrä ja aikaväli kun ne maksetaan. Prosessit kertovat käytännön toimenpiteistä, joiden avulla palkitseminen toteutetaan. Prosessina voidaan pitää esimerkiksi alaisen ja esimiehen välistä keskustelua sekä palkitsemiseen liittyvää tiedottamista. (Viitala 2007, 142.)

Palkitsemisjärjestelmä	
<u>Rakenne</u>	<u>Prosessit</u>
- Kohderyhmä	- Päätöksenteko
- Mittarit	- Esimiehen toiminta
- Tavoitetasot	- Tiedottaminen
- Palkkioiden suuruus	- Kehittämistavat

Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmää käytetään johtamisen välineenä (Viitala 2007, 143.)

Palkkio työstä jaetaan taloudellisiin palkkioihin ja muihin palkkioihin. Taloudellisia palkitsemisen keinoja rahan lisäksi ovat eläketurva ja terveydenhoito. Osa eduista voi olla lakisääteisiä ja osa yrityksen vapaaehtoisesti tarjoamia etuja. Lakisääteisiä etuja ovat työeläke sekä sairaus- ja ryhmähenkivakuutus. Työnantajan vapaaehtoisia etuja voivat olla esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetuus. Muita palkkioita voivat olla myös jäsenyys työyhteisöön, tunne merkitykselliseksi sekä saada mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Palkitsemisen keinoja voidaan ryhmitellä eri osa-alueisiin. Osa-alueita ovat palkka ja palkkiot, palkkaan verrattavat muut rahanarvoiset etuudet, edustustilit ja harrastukset, terveyspalvelut, viestitetty kiitos ja arvostus, joustavuus työaikojen suhteen, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus. (Viitala 2007, 144 – 145.)

Palkitsemiseen liittyvä keskustelu painottuu yleensä rahan ympärille. Sanotaan myös, että julkinen palkitseminen ja kunnianosoitukset ovat amerikkalaista yrityskulttuuria, eikä se sovellu Suomeen. Kuitenkin nykypäivä on toisenlainen. Suomalainen arvostaa samalla lailla julkista tunnustusta kuin muuallakin arvostetaan. Suomalaiset eivät vain kehtaa sanoa tätä ääneen. Väitetään myös, että julkinen palkitseminen lisää kateutta. Julkisessa palkitsemisessa on kuitenkin enemmän myönteisiä puolia kuin haittapuolia. Julkisen palkitsemisen ei tarvitse olla alun perin vakavaa tai rahallista korvausta. (Hiltunen 2015, 168 – 169.)

2.6 Tietojohtaminen työvälineenä

Tiedolla johtamisessa henkilö saa aikaiseksi informaation avulla fiksuja ratkaisuja. Kyse on siitä kuinka pystytään organisoimaan ja johtamaan tietoa sekä osaamista niin, että sen avulla voidaan luoda arvoa. Tietojohtamista voidaan pitää taloudellisen arvon tai kilpailuedun parantajana. Se voidaan myös nähdä työviihtyvyyden kehittäjänä ja uusien mahdollisuuksien rakentajana. Tiedon johtaminen edellyttää, että jokaisella organisaatiossa on jonkinlaista tietämystä ja osaamista mitä kenelläkään muulla ei ole. Valtaosa tiedosta ei ole kodifioitua eli kirjoitettua tietoa. Suuri osa tiedosta on hiljaista tietoa, jossa ihminen ei itsekään tiedosta informaatiota. Hiljainen tieto saadaan esille intensiivisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Johtamisen avulla pitäisi tukea ja kannustaa ihmisiä hyödyntämään osaamistaan yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietoa ei pysty kontrolloimaan samalla tavalla kuin aineellisia resursseja. Tietojohtaminen edellyttää esimieheltä isoa ajattelun muutosta. Johtaja ei välttämättä ole tiedon kokoama voima, koska tieto on hajaantuneena organisaation ympärillä. Tieto lähtee työntekijöistä ja he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tietojohtamisen professori Aino Kianto kertoo, ettei Suomessa vielä osata hyödyntää tietoa johtamisessa. Tiedon johtamisella voidaan saada uusia ideoita ja näin organisaatiota voidaan kehittää. Kianto on tehnyt tutkimuksia, jonka mukaan 90 % suomalaisjohtajista pitää tietojohtamista tärkeänä. Kuitenkin vain neljännes heistä on budjetoinut tietojohtamisen. (Kirves 2013, 22 – 24.)

3 Syväjohtaminen ja sen osa-alueet

Tässä luvussa kerrotaan mitä syväjohtaminen on, kuka on kehittänyt sen ja mitkä ovat sen osa-alueet. Syväjohtaminen on kehitetty 1990-luvun loppupuolella ja siitä on kirjoitettu useita teoksia, joita käytetään tässä luvussa lähteinä.

Eversti sekä kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen johtajamallin. Hän on Syväjohtaminen DL Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja päävalmentaja. Nissinen itse on kirjoittanut kirjan Syväjohtaminen. Lisäksi hän on valmentanut tuhansia esimiehiä ja johtajia. (Talentum 2014.)

Syväjohtaminen on oppimismalli, joka antaa johtamiselle perustan sekä suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. Sen sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Syväjohtamisessa oppiminen on jatkuvaa ja prosessi kestää koko työuran. Se edellyttää johtajalta nöyrää asennetta, sitoutumista ja panostamista työyhteisössä. Syväjohtaminen ei sovi henkilölle, joka haluaa päästä helpommalla. (Nissinen 2004, 20.)

Syväjohtamisen käsite syntyi vuosina 1995 – 2001 Nissisen kehittäessä puolustusvoimissa johtajakoulutusta. Syväjohtaminen kuului aluksi kadettien johtamisopin opetussuunnitelmaan. Myöhemmin vuonna 1998 sitä käytettiin jo varusmiesten johtajakoulutuksessa. Nissisen opetustyön ohella hän syventyi Helsingin yliopistossa kasvatustieteellisiin opintoihin, jotka hän koki välttämättömiksi syväjohtamisen ydinidean kannalta. Johtamismallia kehitettiin maanpuolustuskorkeakoulussa tutkimuskyselyn ja kadettien tarpeiden avulla. Tarpeina olivat ihmisten johtaminen ja johtajana kehittyminen. Nissisen piti esittää vakuuttavia ja uskottavia näyttöjä syväjohtamisesta levittääkseen sitä puolustusvoimien ulkopuolelle. Johtamisesta tehtiin kyselytutkimus, josta saatiin 6000 eritasoisia vastausta. Tutkimustuloksista ilmeni, että luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen olivat välttämättömiä johtajan käyttäytymisen piirteitä. (Nissinen, Jorma & Kinnunen 2015, 20 – 21.)

Nissisen teorian mukaan syväoppimisesta ja ihmisten johtamisesta syntyy syväjohtaminen. Sen tavoitearvoja ovat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 91 – 92.) Tavoitearvoista ja käyttäytymisen piirteistä saadaan syväjohtamisen neljä kulmakiveä; luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2004, 32.)

Syväjohtaminen ei ole kontrolloivaa johtamista. Nissinen viittaa kirjassaan Esa Saariseen, jossa Saarinen käyttää kontrolloivasta johtamisesta sanaa ”latistuksen mankeli”. Suomalaisessa yrityskulttuurissa mietitään nykyään monia keinoja, jolla työn tuottavuutta voitaisiin parantaa sekä tuotannon yksikkökustannuksia pienentää. Kontrolloiva johtaminen saa aikaiseksi tilanteen, jossa motivaatio hiipuu ja töitä ei tehdä enää oma-aloitteisesti. Suomalaisessa yrityskulttuurissa ei ole enää tilaa kontrolloivaan johtamiseen. (Nissinen, Jorma & Kinnunen 2015, 14.)

Syväjohtamista ja sen tuloksia ei voida ennustaa. Ei ole mittareita, joilla pystytään ennustamaan kehittymisen mahdollisuuksia ja ihmisen johtamisen rajoja. Tämä on haaste johtamisen oppimiselle. Esimiesten sitoutuminen syväjohtamisen toteuttamiseen on välttämätöntä, jotta johtamista voidaan kehittää. Näin vapautetaan henkilön omat piilevät resurssit sekä nähdään todellisuudessa mitä saadaan aikaiseksi yksin ja muiden kanssa. Johtamisen oppia voidaan pitää ydinteesinä, koska yhteiskunnan muuttuessa ihmiset ovat myös muuttuneet ja tuntevat paremmin oman arvonsa. Lisäksi työnantajia ja organisaatioita kilpailutetaan, jolloin kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. (Nissinen 2004, 19.)



Kuvio 3. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen 2004, 33.)

Syväjohtaminen on globaalisesti merkittävä tutkimussuuntaus ihmisen johtamisesta, jota voidaan kutsua johtamisen uudeksi paradigmaksi. Johtamisen uuden paradigman tärkeänä koulukuntana ja tunnuspiirteenä voidaan pitää transformaalista johtamista. Nissisen

kehittäessä syväjohtamista, hän on tarkastellut johtamisen uutta paradigmaa transformaalisen johtamisen kautta. Se tukee kasvamista, koska se pohjautuu tarpeiden kartoittamiseen ja niiden täyttämiseen. Transformaalinen johtaja tunnistaa alaisensa motiivit, tyydyttää hänen korkeamman tason tarpeet ja sitouttaa hänet työyhteisössä yhteiseen toimintaan. Tämän tuloksena syntyy stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisen ja johtajan tavoitteet lähestyvät toisiaan. Näin paljastuu transformaalisen johtamisen anti syväjohtamiselle. Syväjohtamisen kulmakivet toimivat kaikissa ohjausmalleissa, oli kyseessä johtaminen, valmentaminen, opettaminen tai lasten kasvatus. Syväjohtaminen on oivallinen väline ihmisenä kasvamiseen tai kehittymisen tarpeisiin. (Nissinen 2004, 127 – 130.)

3.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tukipilari. Siksi luottamuksen rakentamista voidaan pitää tärkeimpänä kulmakivenä. Lähtökohtana ja tavoitteena pidetään, että esimies toimii rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia vältellään ja annetut lupaukset pidetään. Päätöksentekojen on onnistuttava ja toiminnan on oltava johdonmukaista. Luottamus lisääntyy erityisesti kun esimies pistää alaisen tarpeet omien tarpeittensa edelle sekä hän seisoo sanojensa takana. (Nissinen 2004, 42.)

3.2 Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroiva tapa motivoida yhdistyy toiminnan tavoitteellisuuteen ja esimiehen kykyihin osoittaa hänen sitoutumisensa yhteisön tavoitteisiin. Kiintyminen omaan työyhteisöön vahvistuu yhteisten kokemusten, haastavien tehtävien ja tavoitteiden ohella. Alaiset pyritään samaan mukaan määrittelemään tavoitteita. Ryhmälle asetetaan selvät säännöt, joita koko yhteisö, esimies mukaan lukien noudattavat. Työssä asetetaan tavoitteet korkealle ja esimies kannustaa ryhmäänsä omalla esimerkillään. Esimies palkitsee alaisiaan ja osoittaa heille kiitollisuuttaan hyvistä suorituksista. (Nissinen 2004, 43.)

3.3 Älyllinen stimulointi

Älyllinen stimulointi toteutuu kun esimies tukee alaisten innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletusarvoja kyseenalaisiksi. Esimiehellä on hyvä ongelmanratkaisukyky sekä hän etsii työhön uusia näkökulmia. Myös alaisilta kysytään ideoita ongelmien ratkaisemiseksi ja heidät otetaan mukaan prosesseihin. Alaisten sallitaan keksiä työhönsä uusia ratkaisuja toimintaan, eikä heidän aina tarvitse olla samaa mieltä esimiestensä kanssa. Esimies on alaistensa valmentaja ja hänen on osattava antaa ja ottaa palautetta, sekä hänen on osattava myöntää virheensä. Yksilöä ei rangaista virheistä julkisesti. Virheet

ovat luonnollinen osa kehittyvässä työympäristössä ja niistä voidaan oppia. Tällä tavalla saadaan alaiset löytämään työstänsä uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. (Nissinen 2004, 43.)

3.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Neljäs syväjohtamisen kulmakivi on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, joka pohjautuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytyminen kertoo kuinka hän hyväksyy alaistensa väliset yksilölliset erot ja toimii niiden mukaan. Mitä enemmän esimies viettää alaistensa kanssa aikaa, sitä enemmän hän oppii tuntemaan heidät. Vuorovaikutus alaisten kanssa on yksilöllistä. Esimies muistaa jokaisen alaisensa kanssa käydyt keskustelut ja tuntee heidät henkilökohtaisesti. Hyvä johtaja kohtelee alaisiaan tasavertaisina ihmisinä, eikä vain alaisina tai työntekijöinä. Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä, sekä hänen on osattava kuunnella ja keskustella. Ongelmatilanteessa arvot ohjaavat päätöksiä. Esimerkiksi perhe- ja terveysasiat sivuuttavat työasiat. (Nissinen 2004, 44.)

4 Tutkimusmenetelmät ja –tulokset

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytteen tutkimuksen toteuttamismenetelmästä ja tuloksista. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ. Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutettiin survey- eli lomakekyselyllä.

Kyselyssä selvitettiin mitä alaiset odottavat esimiehiltään. Kysely sisälsi 11 kysymystä, joissa vastausvaihtoehtoina käytettiin muutamaa avointa kysymystä, kyllä/ei-kysymyksiä ja kysymyksiä johon vastattiin Likertin asteikolla. Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä olivat taustakysymyksiä, joissa kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä, koulutustaso ja ala, jolla vastaaja työskentelee. Taustakysymysten jälkeen lomakkeessa tutkittiin alaisen näkökulmasta esimiehen toiminnan vaikutusta työilmapiiriin, kuinka usein vastaaja oli tekemisissä esimiehensä kanssa ja kuinka tarpeelliseksi hän koki esimiehen läsnäolon. Kyselyn oleellisin kysymys oli toiseksi viimeinen kysymys, jossa luettiin esimiehen erilaisia piirteitä. Vastaaja joutui sijoittamaan eri piirteet tärkeysjärjestykseen. Lomakkeen viimeinen kysymys oli kvalitatiivinen kysymys, eli laadullinen. Viimeisessä kysymyksessä vastaaja pääsi vastamaan avoimesti omalla mielipiteellään millainen on hyvä esimies.

Kyselylomake luotiin Webropol-työkalulla ja se lähetettiin sähköisesti yhteensä 80 henkilölle, joista 45 % kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Kato oli 55 %. Vastaajia oli yhteensä 36, joista kaikki oli työssäkäyviä. Puolet vastaajista oli naisia. Vastaajien ikäluokka vaihteli 20 ikävuodesta 54 ikävuoteen. Ikäryhmän keskiarvo oli 34 vuotta. Vastauksia saatiin useilta eri toimialoilta. Toimialoja olivat muun muassa rahoitus-, rakennus-, terveydenhoitoala sekä maanpuolustus. Kyselylomakkeen vastauksien kaaviot on luotu Excel-työkalulla.

4.1 Esimiehen johtamistyylin vaikutus henkilöstön työilmapiiriin

Tutkimukseni mukaan esimiehen johtamistyyli vaikuttaa huomattavasti työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Vastaajista 75 % oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 20 % jokseenkin samaa mieltä. Vain 5 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 4. Vastaajien mielipide esimiehen toiminnan vaikutuksesta työilmapiiriin

4.2 Esimiehen läsnäolon merkitys työn tehokkuuteen

Tuloksien mukaan esimiehen läsnäolo vaikuttaa jonkin verran työntekijöiden tehokkuuteen. Vastaajista noin 11 % oli väittämästä täysin samaa mieltä ja noin 42 % jokseenkin samaa mieltä. Noin 14 % vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 25 % oli jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä. Yli puolet vastaajista arvioi, että esimiehen läsnäolo vaikuttaa heidän työn tehokkuuteen. Vastaavasti noin kolmannes vastaajista oli sitä mieltä ettei esimiehen läsnäololla ole niin suurta merkitystä tehokkuuteen.



Kuvio 5. Tulokset esimiehen läsnäolon vaikutuksista vastaajien työn tehokkuuteen

4.3 Alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus

Kyselylomakkeen kysymykset 7 – 9 tutkivat alaisen ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Kysymys seitsemän tutki kuinka usein vastaaja oli tekemisissä esimiehensä kanssa. Vastaajista 55 % oli tekemisissä esimiehensä kanssa päivittäin, noin 30 % muutaman kerran viikossa ja noin 15 % muutaman kerran kuukaudessa.



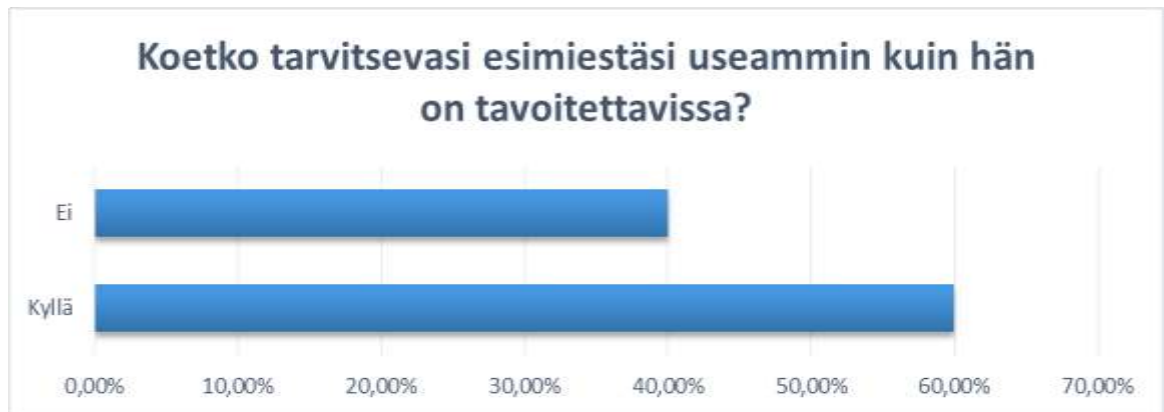
Kuvio 6. Kuinka usein vastaajat olivat tekemisissä esimiehensä kanssa

Henkilöt, jotka vastasivat kysymykseen seitsemän olemalla esimiehen kanssa tekemisissä päivittäin, siirtyivät kysymykseen kahdeksan ja jättivät vastaamatta kysymykseen yhdeksän. Tutkimuksen mukaan 85 % vastaajista, jotka oli tekemisissä esimiehensä kanssa päivittäin, eivät kokeneet päivittäistä tarvetta esimiehen läsnäolölle. Vain 15 % vastaajista koki päivittäisen tarpeen esimiehen läsnäolölle.



Kuvio 7. Päivittäin esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa olevien vastaajien mielipide

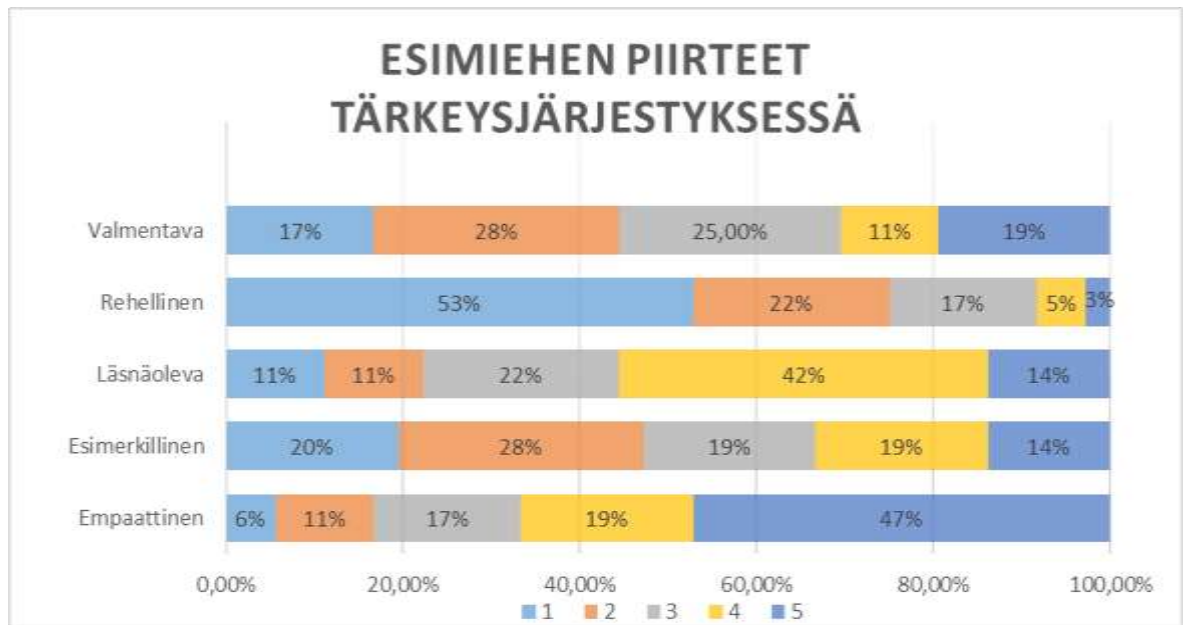
Henkilöt, jotka vastasivat kysymykseen seitsemän olemalla esimiehen kanssa tekemisissä muutaman kerran viikossa tai muutaman kerran kuukaudessa, siirtyivät kysymykseen yhdeksän ja jättivät vastaamatta kysymykseen kahdeksan. Tutkimuksen mukaan 60 % vastaajista, jotka olivat tekemisissä esimiehensä kanssa muutaman kerran viikossa tai kuukaudessa, kokivat esimiehen läsnäolon tarpeen tärkeäksi. Vastaajista 40 % ei kokenut erityistä tarvetta esimiehen läsnäololle.



Kuvio 8. Harvemmin kuin päivittäin esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa olevien vastaajien mielipide

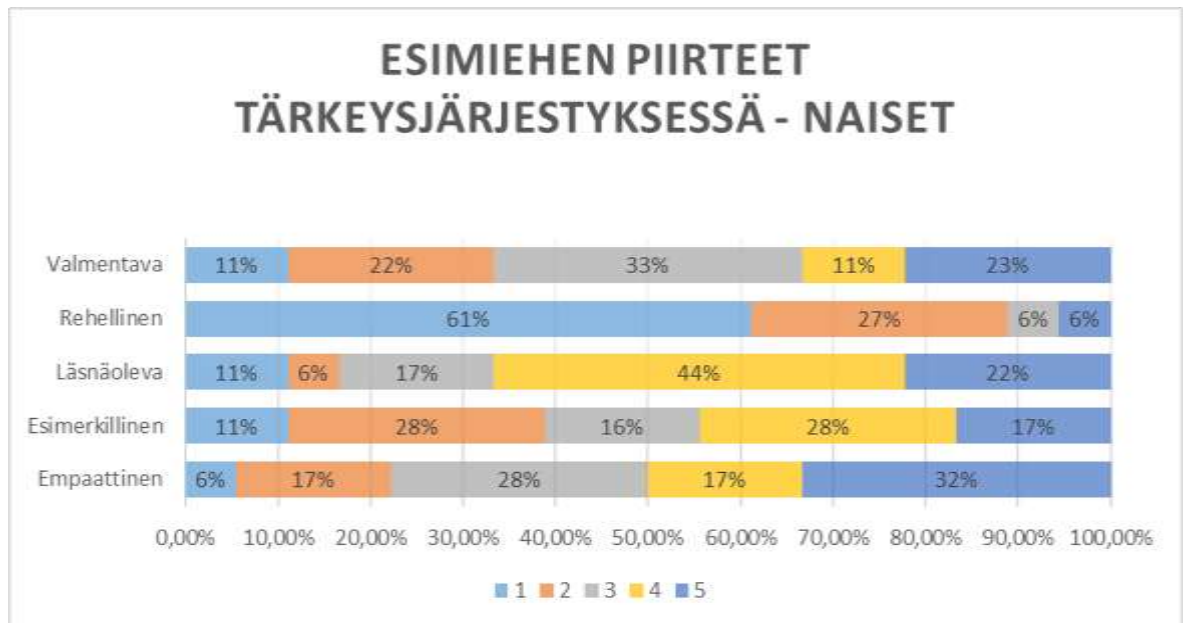
4.4 Alaisten näkemykset hyvästä esimiehestä

Kymmenennessä kysymyksessä tutkittiin esimiehen eri piirteitä, jotka vastaajat asettivat tärkeysjärjestykseen. Vastaajat ilmaisivat mielipiteensä antamalla jokaiselle omalle piirteelle oman arvosanan numeroista 1 – 5, joista numero yksi oli tärkein ja viisi ei lainkaan tärkeä. Piirteitä olivat valmentava, rehellinen, läsnäoleva, esimerkillinen ja empaattinen. Vertailtaessa kaikkia piirteitä kaikkien vastaajien kesken, rehellisyys oli ylivoimaisesti tärkein piirre. Noin 53 % vastaajista antoi arvosanan numero yksi rehellisyydelle ja noin 22 % arvosanan kaksi. Noin 75 % vastaajista piti rehellisyyttä melko tärkeänä piirteenä. Empaattinen ja läsnäoleva olivat vähiten arvostettuja piirteitä. Noin 47 % vastaajista antoi empaattisuudelle arvosanan numero viisi ja noin 19 % arvosanan neljä. Noin kuudennes vastaajista koki empaattisuuden merkittäväksi. Läsnäolevalle piirteelle vastaajista noin 42 % antoi arvosanan neljä ja noin 14 % arvosanan viisi. Noin kuudennes vastaajista koki esimiehen läsnäolon merkittäväksi. Tutkimuksessa esimerkillinen piirre oli kohtalaisen tärkeä. Noin 20 % vastaajista antoi arvosanan yksi ja noin 28 % arvosanan kaksi. Eli lähes puolet vastaajista pitivät esimiehen esimerkillisyyttä tärkeänä. Valmentava piirre oli lähes yhtä merkittävä kuin esimerkillinen. Vastaajista 17 % antoi valmentavalle piirteelle arvosanan yksi ja 28 % arvosanan kaksi. Eli 45 % vastaajista koki valmentavan piirteen esimiehelle tärkeäksi ominaisuudeksi.

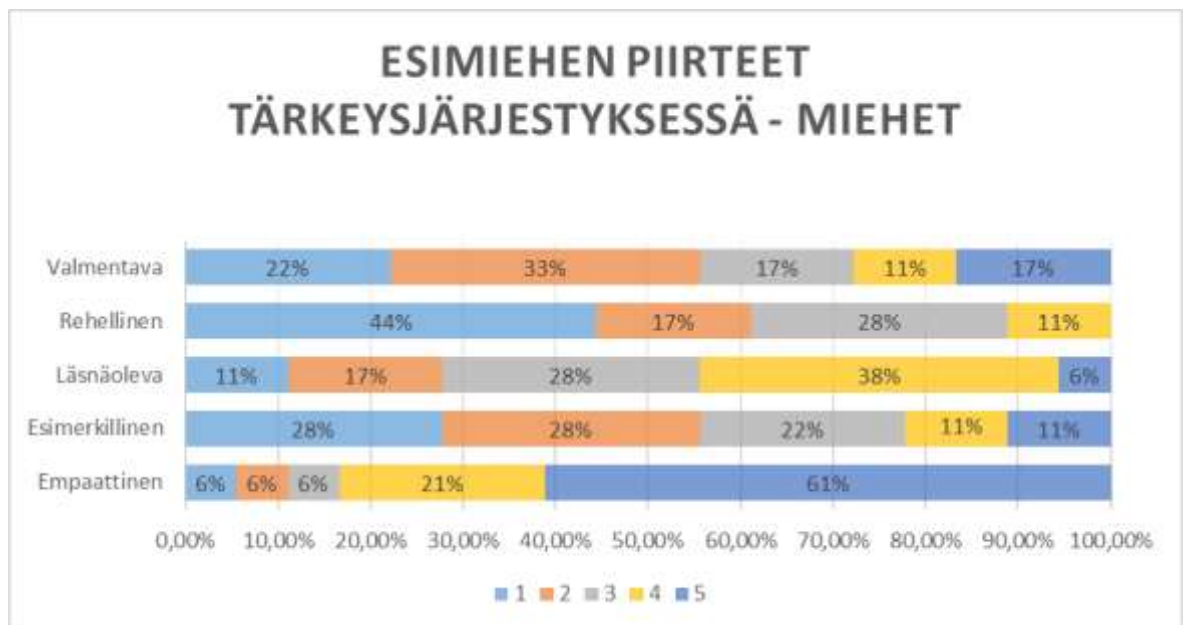


Kuvio 9. Kaikkien vastaajien mielipide esimiehen tärkeistä piirteistä

Kysymyksessä kymmenen eroteltiin miesten ja naisten vastaukset, jotta tutkimus olisi monipuolisempi ja mielenkiintoisempi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että miesten ja naisten näkemykset esimiehen piirteistä ovat hieman poikkeavia. Esimerkiksi naiset arvostavat rehellisyyttä huomattavasti enemmän kuin miehet. Naisvastaajista noin 61 % antoi rehellisyydelle arvosanan yksi ja noin 27 % arvosanan kaksi. Eli lähes 90 % naisvastaajista piti rehellisyyttä melko tärkeänä piirteenä. Vastaavasti miesvastaajista noin 44 % antoi samalle piirteelle arvosanan yksi ja noin 17 % arvosanan kaksi. Eli miesvastaajista noin 61 % piti rehellisyyttä melko tärkeänä esimiehen piirteenä. Miesten ja naisten välisissä vastauksissa oli muitakin eroavaisuuksia. Miehet kaipaavat esimieheltään enemmän esimerkillisyyttä ja valmentamista kuin naiset. Naiset puolestaan arvostavat esimiehen empaattisuutta enemmän kuin miehet.



Kuvio 10. Naisten mielipide esimiehen tärkeistä piirteistä



Kuvio 11. Miesten näkemys esimiehen tärkeistä piirteistä

Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys oli avoin, jossa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan lyhyesti millainen on hyvä esimies. Vastauksista löytyi paljon yhteistä, mutta poikkeaviakin vastauksia oli. Esimiehen rehellisyys ja luottamus korostuivat yhteensä 14 kertaa. Esimerkillinen piirre kahdeksan kertaa. Merkittäviä piirteitä olivat myös palkitseva, sparraava ja kiinnostunut. Yksi vastaaja oli selvästi pettynyt nykyisen esimiehensä toimintaan. Hän toivoi kaikkea muuta kuin nykyisen esimiehensä piirteitä.

5 Pohdinta

Tässä luvussa perustellaan tutkimuskysymysten valintaa ja kohderyhmää sekä kerrotaan toteutetun tutkimuksen tavoitteista, luotettavuudesta ja pätevydestä. Lisäksi luvussa analysoidaan kyselyn tuloksia. Tuloksista päädytään kehitysehdotuksiin ja oman oppimisen sekä opinnäytetyöprosessin arvioimiseen.

Tutkimuksen merkittävin tavoite oli selvittää esimiehelle tärkeitä piirteitä, joita alaiset arvostavat hänessä. Teoriaosuudessa kerrottiin johtamisen avainperiaatteista ja tarkoituksesta sekä syväjohtamisesta. Tutkimuksen kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Kysymyksissä kysyttiin muun muassa vastaajien mielipiteitä esimiehen piirteistä ja hänen toiminnan vaikutuksesta työilmapiiriin. Tutkimustuloksia verrattiin teoriaosuuteen. Voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa kysymykset ja teoriaosuus kulkevat käsi kädessä. Tällä tutkimusmenetelmällä toteutettiin opinnäytetyön tavoite.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat henkilöt, jotka ovat työelämässä tai joilla on työkokemusta. Kohderyhmän valinta perustuu siihen, että työssäkäyvät tai työkokemusta omaavat henkilöt osaavat kuvailla paremmin esimiehen piirteitä kuin henkilöt joilla ei ole vastaavaa kokemusta.

5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tarkastellessa tutkimuksen mittaamisen luotettavuutta voidaan puhua reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen vastausten tarkkuutta. Mitä enemmän virheellisiä vastauksia tutkimuksessa on, sitä heikompi on tutkimuksen reliabiliteetti. Hyvän reliabiliteetin edellytyksiä ovat vastaajien rehelliset vastaukset, kysymyksien ymmärrettävyys sekä vastauksien oikeinkirjaaminen. Validiteetti on hyvä kun tutkimus mittaa sitä mitä on tarkoituskin. (Taanila 2014.)

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää hyvinä. Kyselylomakkeessa tutkittiin mitä haluttuja asioita ja saadut vastaukset olivat relevantteja. Lomakkeessa kysyttiin asiat yksinkertaisesti ja selkeästi. Sen kysymykset ja niiden asettelu olivat helppo toteuttaa Webropol-työkalun avulla. Näin vastaajien mahdolliset virheet saatiin ehkäistyä. Vastaajien antamissa vastauksissa ei ilmennyt virheitä.

Vaikka otanta ja tutkimuskyselyn vastaajien määrä oli pienehkö, voidaan tutkimusta ja sen tuloksia pitää luotettavina. Kysely sai riittävästi vastaajia. Tutkimuksen kyselylomakkeessa kysyttiin kysymyksiä, joiden vastaukset korreloivat toisiaan eikä suuria poikkeavuuksia

ollut. Vastaukset olisivat mitä todennäköisimmin olleet samaa luokkaa, vaikka otanta olisi ollut suurempi. Myös vastaajien erilaisuus tuo luotettavuutta tutkimukseen. Eri toimialasta huolimatta vastaukset olivat samantyyppisiä. Kysymysten vastaukset täydentävät hyvin tutkimustavoitetta. Saatujen vastauksien perusteella vastaajien tarpeet esimiestyöstä olivat juuri niitä, mitä kirjallisuudessa johtamisen avainperiaatteista mainittiin.

5.2 Tutkimuksen analyysi

Esimiehen toiminta vaikuttaa vahvasti työilmapiiriin. Tutkimukseni mukaan esimiehen on toimittava innostavana ja palkitsevana valmentajana, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy mielekkäänä. Matti Alahuhta kirjoittaa kirjassaan Johtajuus, että esimiehen positiivinen asenne sekä kiinnostus ihmisen kehittämiseen ovat tärkeitä johtamisen periaatteita. Kyselyn vastaajista 95 % oli sitä mieltä, esimiehen käytöksellä on vaikutusta työilmapiiriin. Täten voidaan todeta, että tulokset tukevat lähes täysin Alahuhdan ajamaa asiaa. Hänellä on vankka kokemus ihmisten johtamisesta hänen toimiessaan Kone Oyj:n ja Nokian johtajana. Hänet on palkittu useamman kerran Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi.

Yli puolet vastaajista arvioi ettei esimiehen läsnäololla ollut merkitystä työn tehokkuuteen. Esimiehen läsnäoloa ei tarvita päivittäin, mutta kuitenkin useammin kuin muutaman kerran kuukaudessa. Kyselyni viimeisessä avoimessa kysymyksessä erään vastaajan toive esimiehestä oli se, ettei johtaja ”huohota niskaan”. Esimiehen tehtävä on johtaa alaisiaan ja saada heidän kanssaan aikaiseksi hyviä tuloksia. Myös Vesa Nissinen toteaa kirjassaan Syväjohtaminen kontrolloivan johtamisen latistavan työyhteisön.

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus syntyy luottamuksesta. Tutkimuskyselyyn ja lähteisiin viitaten, esimiehen tärkeimpänä johtamisen välineenä voidaan pitää luottamusta ja rehellisyyttä. Nissisen mukaan luottamus on syväjohtamisen tavoitearvo sekä tärkein kulmakivi. Myös Alahuhta painottaa, että luottamus on kaiken perusta. Hänen mukaansa luottamus syntyy kun esimiehellä on vahva integriteetti. Tutkimuskyselyssäni vastaajien valitsema tärkein piirre esimiehelle oli rehellisyys. Voidaan todeta, että Nissisen luottamuksen rakentamisen kulmakivi sopii hyvin yhteen tutkimuskyselyn vastauksiin.

Luottamuksen lisäksi tärkeitä asioita esimiestyössä ovat valmentava ja esimerkillinen esimies. Vastaajista noin 75 % arvioi esimiehen rehellisyyden merkittäväksi piirteeksi. Noin puolet vastaajista pitivät esimiehen esimerkillisyyttä ja valmentavaa piirrettä tärkeinä. Tutkimuksen avoimessa kysymyksessä monet vastaajat toivoivat hyvältä esimieheltä palkitsevaa ja kannustavaa asennetta. Tulos on verrattavissa syväjohtamisen toiseen kulmaki-

veen, joka on inspiroiva tapa motivoida. Kulmakivi keskittyy esimerkilliseen johtamiseen ja alaisten valmentamiseen, jossa esimies palkitsee alaisia hyvistä suorituksista.

Useamman vastaajan toiveena oli päästä mukaan työyhteisöön sekä saada vastuuta työtehtävissään. Lisäksi vastauksissa löytyi useita toiveita, jossa esimieheltä toivottiin kykyä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Nissisen syväjohtamisen kolmas kulmakivi on älyllinen stimulointi. Siinä tuetaan alaisen innovatiivisuutta ja luovuutta. Esimies etsii työhön uusia näkökulmia sekä hän ottaa alaiset mukaan prosesseihin. Lisäksi hän osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta.

Kyselyn vastauksista löytyi hieman eroavaisuuksia eri sukupuolten välillä. Tutkimuksen mukaan naiset arvostavat esimiehen rehellisyyttä enemmän kuin miehet. Lähes 90 % naisista arvostaa rehellisyyttä, kun taas miehistä noin 61 %. Rehellisyyden lisäksi miehet arvostivat tutkimuksessa naisia enemmän valmentavaa ja esimerkillistä piirrettä. Naiset arvostivat rehellisyyden lisäksi empaattisuutta. Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä pienenä eroavaisuutena ilmeni, että naiset odottavat miehiin verrattuna johtajalta enemmän kokemus- ja koulutustaustaa. Miehet taas arvostavat enemmän esimiehen ammatissa selkeitä linjoja ja ohjeita. Syväjohtamisen neljännessä kulmakivessä keskitytään ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Siinä esimiehen on huomioitava alaistensa yksilölliset erot sekä hänen on toimittava niiden mukaisesti. Vuorovaikutus ihmisten ympärillä on yksilöllistä. Esimiehen tulee kohdella alaisiaan tasavertaisina ihmisinä. Mitä enemmän esimies viettää aikaa alaistensa kanssa, sitä enemmän hän oppii tuntemaan heitä.

5.3 Kehittämisehdotukset ja johtopäätökset

Tiivistettynä esimiehen on oltava moniosaaja. Hänen on oltava luottamuksen arvoinen, oikeudenmukainen ja noudatettava tasa-arvoa. Sukupuoliset erot on kuitenkin muistettava ja otettava huomioon joissakin tilanteissa. Esimerkiksi naiset arvostavat tutkimukseni mukaan esimiehen rehellisyyttä miehiä enemmän. Esimiehen on oltava luottamuksen arvoinen, asenteeltaan optimistinen, välittävä, esimerkillinen sekä palkitseva palautteen antaja ja ottaja.

Mielestäni hyvä kehittämissuositus esimiehen läsnäolon tarpeeseen olisi käyttää nykyteknologiaa hyväksi. Teknologian kehityksen ansiosta erilaisia tapaamisia voidaan järjestää etänä. Esimerkiksi etäjohtaminen voitaisiin ottaa käyttöön, jolla voidaan mahdollisesti kitkeä kontrolloiva johtaminen sekä antaa työntekijöille laajempi mahdollisuus omaaloitteelliseen työhön. Tämä on osa tietojohdusta, jossa asiantuntijat jakavat tietoa keskenään sekä kehittävät organisaatiota. Samalla alaiset saisivat lisää vastuuta työhönsä.

Tämän lisäksi etäjohtamisella voidaan säästää kustannuksia sekä voidaan parantaa työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta.

Jatkotutkimusehdotuksenani on tehdä lähitulevaisuudessa tutkimus etäjohtamisesta ja sen käyttöönotosta useaan organisaatioon. Esimerkiksi työnantajani on ottanut käyttöön etäjohtamisen jossakin määrin. Myös syväjohtamista voisi mielestäni päivittää enemmän nykypäivään, koska teknologia kehittyy kovaa vauhtia. Mielestäni teknologian hyödyntäminen työssä on myös yksi tärkeä johtamisen työkalu.

5.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Olen ollut asiakaspalvelutyössä yli 10 vuoden ajan. Mielenkiintoni opiskella johtamista ja henkilöstöhallintoa heräsi jo varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa.

Aloittaessani työt Nordea Pankissa rahoitusalaalla asiakasvastuullisena, näin alaisena monien eri esimiesten tapoja johtamisesta ja pääsin tutustumaan suuren organisaation hierarkiaan sekä tapaan toimia, tiedottaa ja viedä muutoksia eteenpäin. Kiinnostukseni johtamisen alaa kohtaan kasvoi ja halusin päästä tutkimaan johtamista. Siispä aloitin vuonna 2014 tradenomiopinnot Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja valitsin pääsuuntautumisvaihtoehdoksi henkilöstöhallinnon ja johtamisen. Aloitan syksyllä 2016 kauppatieteiden maisterin opinnot Lappeenrannan yliopistossa, jossa jatkan johtamisen tutkimista tietojohdamisen ja johtajuuden koulutusohjelmassa. Saan tästä opinnäytteestä erinomaisen aiheen jatkotutkimuksia varten syksyllä alkaviin opintoihini.

Aloitin tämän opinnäytetyön suunnittelun kesällä 2015 keräämällä lähdemateriaalia. Lähteiden keruun jälkeen suunnittelin aiheen ja tutkimustavoitteet, jonka jälkeen sain laadittua kyselyn tutkimuksia varten. Viimeisessä vaiheessa aloitin työn kirjoittamisprosessin. Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja se antoi minulle henkistä pääomaa tulevaisuutta varten. Prosessi sai minut kiinnostumaan maisteriopinnoista sekä tutkimaan aihetta syvemmin.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. 3. painos. Docendo Oy. Helsinki.

Aro, T. 2015. Huono johtaminen syö kannattavuutta. Ilmarinen.

Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/huono-johtaminen-syo-kannattavuutta/>.

Luettu: 13.4.2016.

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.

Kirves, A. 2013. Tieto – ja miten sitä johdetaan. Ratkaisu.

Luettavissa:

https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/flipbook/Ratkaisu_2_2013/Ratkaisu_2_2013.html#p=25.

Luettu: 17.5.2016.

Kotter, J. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kurkilahti, L. & Toivo, Ä. 2011. Selviydy tai sukella – kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Talentum. Helsinki.

Lyytinen, J. 2015. Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta. Helsingin Sanomat.

Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1450333309553#>.

Luettu: 13.4.2016.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R., 2008. Sovella Syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Nissinen, V., Jorma, S. & Kinnunen, J. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum. Helsinki.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä Johtajuus. Otava. Kirkkonummi.

Raeste, J. 2016. 80 päivää kotikonttorilla – omat työpisteet katoavat, ja Elisalla jo joka kolmas työpäivä tehdään etänä. Helsingin Sanomat.

Luettavissa:

<http://www.hs.fi/talous/a1462509307732?jako=0e38a49961c0c14b098b939fc1024683>.

Luettu: 9.5.2016.

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY. Helsinki.

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Kauppalehti.

Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>.

Luettu: 14.4.2016.

Taanila, A. 2014. Mittaamisen luotettavuus. Akin menetelmäblogi.

Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>.

Luettu: 25.4.2016.

Talentum, 2014. Talentum kirjat. Verkkokauppa.

Luettavissa: <https://www.talentumshop.fi/kirjailijat/vesa-nissinen.html>

Luettu: 15.4.2016.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

Mielipidekysely esimiestyöstä ja johtamisesta

1. Ikä *

2. Sukupuoli *

☐ Mies

☐ Nainen

3. Koulutus *

100 merkkiä jäljellä

4. Millä alalla työskentelet? *

100 merkkiä jäljellä

5. Esimieheni toiminta vaikuttaa työilmapiiriin. *

- ☐ täysin eri mieltä
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä

6. Esimieheni läsnäolo vaikuttaa työni tehokkuuteen. *

- ☐ täysin eri mieltä
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä

7. Kuinka usein olet tekemisessä esimiehesi kanssa? *

- ☐ päivittäin (vastaa kysymykseen 8, älä vastaa kysymykseen 9)
- ☐ muutaman kerran viikossa (vastaa kysymykseen 9, älä vastaa kysymykseen 8)
- ☐ muutaman kerran kuukaudessa (vastaa kysymykseen 9, älä vastaa kysymykseen 8)

8. Koetko päivittäisen tarpeen esimiehesi läsnäololle?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

9. Koetko tarvitsevasi esimiestäsi useammin kuin hän on tavoitettavissa?

☐ Kyllä

☐ Ei

10. Arvioi seuraavat piirteet, joita pidät esimiehelläsi tärkeänä numerojärjestyksellä.

Jokaiselle piirteelle annetaan oma ja eri numero. *

1=tärkein, 5=ei lainkaan tärkeä.

Esimerkkivastaus:

Empaattinen **1**, Esimerkillinen **2**, Läsnäoleva **3**, Rehellinen **4**, Valmentava **5**.

1 2 3 4 5

Empaattinen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Esimerkillinen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Läsnäoleva ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rehellinen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Valmentava ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Kuvaile lyhyesti muutamalla sanalla millainen on sinun mielestäsi hyvä esimies. *

250 merkkiä jäljellä